

**NAHUAN ALAFF VIRGINO SOARES**

**JOGO DE CABO DE GUERRA NA EMPRESA EXECUTIVE CONSULTORIA**

**JÚNIOR: qual lado seguir? Dilema de orientação estratégica.**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BANANEIRAS – PB

2019

**NAHUAN ALAFF VIRGINO SOARES**

**JOGO DE CABO DE GUERRA NA EMPRESA EXECUTIVE CONSULTORIA**

**JÚNIOR: qual lado seguir? Dilema de orientação estratégica.**

Caso para ensino apresentado à Coordenação do Curso em Administração da Universidade Federal da Paraíba, em atendimento às exigências para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Gabriela Tavares dos Santos, Dr.<sup>a</sup>.

BANANEIRAS – PB

2019

**Catálogo na publicação****Seção de Catalogação e Classificação**

S676j Soares, Nahuan Alaff Virgino.

Jogo De Cabo De Guerra Na Empresa Executive Consultoria  
Júnior: Qual Lado Seguir? Dilema De Orientação  
Estratégica / Nahuan Alaff Virgino Soares. -  
Bananeiras, 2019.

24 f. : il.

Orientação: Gabriela Tavares dos Santos.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Orientação estratégica. 2. Empresa júnior. 3. Caso  
para ensino. I. Santos, Gabriela Tavares dos. II.  
Título.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE  
CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E AGRÁRIAS.  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATA DE AVALIAÇÃO DO CASO PARA ENSINO

Aos três de maio de dois mil e nove (03/05/19) na  
presença dos professores

Gabriela Tavares dos Santos e Germano Tavares de Melo a  
presentou-se o Caso para ensino do estudante

Mikhael Aluff Virgínia Soares

intitulado Feixe de cabos de guerra na empresa Executiva

Consultoria Júnior: qual lado seguir? Plano de orientação estratégico

Obtendo aprovação com média final \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_), conforme o resultado  
das notas dadas pelos professores abaixo descrito:

Observação: atribuir notas de 0 a 10 em cada critério, ao final a média é o total

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO CASO PARA ENSINO	Nota 1	Nota 2
Introdução: apresentação da situação-problema que requer soluções gerenciais	10	10
Descrição do caso: apresentação da narrativa do caso, a cronologia da organização-alvo dentro do seu contexto, a origem e evolução dos problemas que são objeto do caso, a história de vida dos personagens do caso e a descrição da situação-problema (dilema)	10	10
Cronograma (quando TCC 1)		
Notas de ensino: tem o objetivo de dar suporte à aplicação do caso pelo professor e deve conter um resumo do caso, os objetivos didáticos, as questões para discussão com as respectivas respostas, as sugestões para um plano de ensino, uma breve revisão de literatura; a discussão (ou Análise do Caso) e as indicações bibliográficas.	10	10
Apresentação física do trabalho: coerência com as normas	10	10

Apresentação pública do trabalho	10	10
Total	10	10

Observação: O TCC 1 abrange, no mínimo, a elaboração da Introdução, Descrição do Caso, Cronograma, incluindo as referências. O TCC2 abrange a elaboração das notas de ensino e ajustes finais no Caso". .” (CADM, resolução 01/2016, p. 19)

Observações: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Gabriela Soares dos Santos Nota 10,0  
 Prof<sup>o</sup> Orientador (a)  
Germana Soares de Melo Nota 10,0  
 Prof<sup>a</sup> Examinador

Bananeiras – PB, 03 / 05 / 2019

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que em sua infinita misericórdia me ajudou a vencer cada desafio que surgiu desde o dia 23 de março de 2015. Sou grato a esse Deus, que em meio a tantos questionamentos, medo, ansiedade e momentos delicados, agiu inúmeras vezes com tamanho amor de pai e amigo. Diante de tantos obstáculos pude vivenciar a graça da providência divina e perceber que Deus age por meio da simplicidade. Pela figura de Maria, mãe de Jesus, aprendi a valorizar a arte do silêncio e a importância em aprender a ser paciente. Obrigado mãe do céu.

Agradeço aos principais responsáveis por esta conquista, a minha família, minha mãe Jucilene, meu pai Laelson, meus irmãos e irmã, minhas avós, tios e tias, primos e primas. Cada um com seu gesto de carinho e de amor, permitiram chegar aonde estou. Sou grato aos meus amigos pela torcida e incentivo a continuar na luta dos meus sonhos, a minha namorada pela paciência e companheirismo diário frente a tantos momentos complicados, entre eles os de desespero nas crises de negatividade, ao meu grupo de oração e aos irmãos intercessores da RCC, por toda prece elevada ao céu por mim, aos colegas da RUM III, pela acolhida e companheirismo e também a Prefeitura Municipal da minha terra amada Pedra Branca, por todo suporte oferecido.

Agradeço aos gestores, servidores e funcionários das escolas Antônia Jacome de Moura, Laura de Sousa Oliveira, João de Sousa Primo e a Universidade Federal da Paraíba, em especial ao campus III, por proporcionarem um ambiente rico de trocas de conhecimentos. Aos meus heróis, em nome da Professora Aparecida Soares, minha primeira professora, a minha eterna gratidão a todos os meus professores(as) que em meio a tantas dificuldades, continuam na luta em semear saberes.

A minha gratidão a família Executive Consultoria Júnior e ao MEJ, que contribuiu significativamente na minha formação como administrador, assim como os projetos que participei na orientação da Prof.<sup>a</sup> Fabiana Medeiros, Prof.<sup>a</sup> Gabriela Tavares, Prof. Mancinelli Nascimento, Prof.<sup>a</sup> Germana Tavares e Prof.<sup>a</sup> Raissa Dália. Por fim, agradeço a minha orientadora, Professora Gabriela Tavares, profissional que despertou em mim o sonho de ser docente, por meio do seu exemplo de vida, agradeço por conceder tantas oportunidades de crescimento pessoal e profissional e por tantas palavras de incentivo, em destaque a que me fez querer ser grande “Continue assim e você vai longe”. Se eu cheguei até aqui é porque eu tenho as melhores pessoas ao meu lado. Obrigado a todos!

## **Resumo**

O caso para ensino relata o dilema de orientação estratégica vivenciado pela Executive Consultoria Júnior, empresa formada e gerida por estudantes do curso de administração do campus III da Universidade Federal da Paraíba desde a sua fundação em 1999. Integrada ao Movimento de Empresas Juniores no Brasil, atuava inicialmente na prestação de consultorias no ramo empresarial para as empresas localizadas na região do brejo paraibano. Com o passar dos anos, os membros enfrentaram diversas dificuldades e abandonaram a empresa. Em seu retorno, a nova gestão encontrou uma dívida jurídica no valor consideravelmente alto para aquela ocasião, momento em que surgiu o Encontro para Administradores, evento esse que captou recursos financeiros suficiente para pagar a dívida. O evento foi um sucesso e sua realização consolidou-se no campus III. A partir desse ocorrido as atividades da empresa foram redirecionadas exclusivamente para a organização de eventos. No ano de 2016 a empresa vivenciou um conflito interno sobre o real objetivo da Executive, consultorias empresariais ou organização de eventos, questionamento este que a gestão do ano de 2017 deve decidir em qual orientação estratégica deve se seguir. Recomenda-se a aplicação deste caso para ensino nas disciplinas de Administração Estratégica, Processo decisório e Resolução de Conflitos.

**Palavras-Chave:** Orientação Estratégica. Empresa Júnior. Caso para ensino

## **Abstract**

The case for the teaching of teaching directors was based on the course of administration of the campus of the Federal University of Paraíba, in 1999. Integrated to the Movement of Junior Companies in Brazil, initially worked in the provision of consultancies in the business branch for companies such as region of the Parajo swamp. Over the years, members faced various difficulties and left a company. On his return, a new management was held on behalf of a database administrator, which made fundraising sufficient to pay off a debt. The event was a success and its accomplishment was consolidated in campus III. From this result, the companies were redirected exclusively to an event organization. In the year 2016 the company experienced an internal conflict over the real objective of the executive, business consultancies or event organization, questioning this is what makes the year 2017 should be able to become a next. An opinion request is recommended for teaching in the subjects of Strategic Management, Decision Making and Conflict Resolution.

**Keywords:** Strategic Orientation. Junior company. Case for teaching.

## Sumário

<b>1 Introdução .....</b>	<b>08</b>
1.1 Ponta pé inicial.....	08
1.2 Ressurgindo das cinzas .....	09
1.3 Um ano bastante agitado .....	10
1.4 O Dilema. ....	12
<b>2 Notas de ensino.....</b>	<b>14</b>
2.1 Objetivo de aprendizagem .....	14
2.2 Público-alvo .....	14
2.3 Fontes e métodos de coleta.....	14
2.4 Disciplina sugerida para uso do caso .....	14
2.5 Plano de aula.....	15
2.6 Tópicos pedagógicos .....	16
2.7 Questões para discursão .....	17
2.8 Revisão da Literatura Relacionada à Resolução das Questões .....	17
2.8.1 Administração estratégica.....	17
2.9 Relato de experiência em sala de aula .....	22
2.10 Sugestão de Bibliografia .....	23



## 1 INTRODUÇÃO

Na manhã do dia 16 de janeiro de 2017, ocorria, na sede da Executive Consultoria Júnior, a primeira reunião ordinária do ano. Com todos os 11 membros da Executive Consultoria Júnior presentes, o presidente faz a abertura da reunião e apresenta os pontos a serem discutidos naquele dia, bem como os procedimentos necessários para a deliberação das pautas, entre elas a elaboração do Planejamento Estratégico da Gestão 2017. O presidente explica também, detalhadamente, sobre a função de cada membro da reunião e alguns procedimentos que ocorrem durante a reunião, como no caso de um empate nas decisões, em que o presidente tem a responsabilidade de fazer a escolha definitiva.

Estas orientações aconteceram devido à maioria dos presentes nunca terem participado de uma assembleia ordinária. Dadas as explicações, foi aberto espaço para a discussão das perguntas que não queriam calar: "A Executive Consultoria Júnior deve ou não continuar sendo responsável pela organização do Encontro de Administradores (EADM)?" e outra "qual será então o objetivo da Executive Consultoria Júnior no seu futuro próximo?". Um silêncio absoluto prevaleceu naquele local. Acredita-se que em 17 anos de história, o futuro nunca esteve tão incerto. No último trimestre do ano de 2016, a Executive Consultoria Júnior estava claramente dividida em um cenário semelhante a um jogo de Cabo de Guerra.

De um lado, estavam os diretores, ou seja, os líderes da Executive Consultoria Júnior, em defesa da continuidade da organização do Encontro de Administradores (EADM), evento este consolidado há oito anos, com resultados representativos na comunidade acadêmica, sendo considerado um dos maiores projetos do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) do Campus III, com o objetivo de desenvolver as habilidades e competências profissionais dos membros organizadores e oportunizar um espaço de debates, apresentações, palestras que colaboram para a integração entre professores, alunos e ex-alunos, profissionais e representantes da comunidade local.

No outro lado, encontravam-se os consultores, que ressaltavam o fato do EADM demandar muito tempo e esforço para o planejamento e execução, além de nas últimas duas edições a Executive Consultoria Júnior ter apresentado grandes prejuízos financeiros e os resultados não corresponderem ao esperado. Na percepção dos consultores, a Executive Consultoria Júnior estava perdendo tempo, dinheiro e oportunidade de crescimento em gerenciar EADM, principalmente porque a atividade fim da empresa é prestar consultoria empresarial e não organizar eventos.

Não dava para resolver o problema na base do "cara ou coroa?", pois o que estava em jogo era o futuro da Executive Consultoria Júnior, com 17 anos de atuação no mercado de trabalho e sendo gerida por estudantes de administração da UFPB Campus III, onde está localizada sua sede. No entanto, a situação é complexa, desde o momento que "o jogo do cabo de guerra" do ano de 2016, passou a ser também "um jogo de cobra cega" no ano de 2017, pois os membros além de divididos sobre o futuro da Executive Consultoria Júnior, estavam desorientados e extremamente confusos perante a situação. Contudo, a Executive Consultoria Júnior tinha que decidir e criar alternativas de solução naquele mesmo dia para o inevitável e reflexivo questionamento: Qual o melhor caminho a seguir? Qual orientação estratégica a Executiva consultoria Júnior deveria seguir? Eis o dilema.

### 1.1 Ponta pé inicial!

A necessidade de vivenciar, durante o período da graduação, uma experiência profissional e o desejo de colocar em prática a teoria discutida em sala de aula, despertaram o interesse de alguns alunos do Curso de Administração, do campus III da Universidade Federal da Paraíba, em aderir ao Movimento de Empresas Juniores (MEJ), que estava ganhando espaço na época em renomadas universidades do país, a exemplo da Universidade de São Paulo (USP) e da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Então, o grupo composto por 20 alunos deu início ao processo de regulamentação da empresa júnior de administração e, no dia 07 de julho de 1999, surgiu a Executive Consultoria Júnior com o propósito de desenvolver competências de gestão nos membros por meio da vivência empresarial e prestação de consultorias para empresas e organizações da região em que atua - Cidade de Bananeiras que se localiza no Brejo Paraibano. Aos poucos, tudo foi sendo colocado em seu devido lugar, desde a organização da sede na UFPB Campus III com os materiais necessários para a execução das atividades até a legalização jurídica da empresa.

Sete anos de história, a empresa já desempenhava um papel fundamental no crescimento do MEJ paraibano. A Executive Consultoria Júnior foi uma das empresas juniores a fundar a Federação Paraibana de Empresas Juniores (PB Júnior). No entanto, o clima organizacional não estava bem. Por mais que a empresa estivesse consolidada em suas atividades no campus III da UFPB e legalizada para prestação de serviços, a relação com o mercado não era satisfatória, mesmo com uma proposta de serviços estrategicamente bem estruturada nas áreas de finanças, marketing, vendas e gestão de pessoas para os principais problemas dos empreendimentos da região do Brejo Paraibano, o investimento era alto para colocar em prática as atividades de atendimento aos clientes.

Por este motivo, os membros se desanimaram, e passaram a acreditar que o mercado era inviável para empresas formadas por alunos, mesmo sendo Bananeiras uma cidade com estimativa de um potencial turístico alto devido aos investimentos em empreendimentos como hotéis, pousadas, condomínios e restaurantes e ao clima que atinge 12 graus *celsius* no período do inverno tornando uma região atrativa, especialmente em junho com os festejos juninos.

A cidade de Bananeiras possui uma população estimada de 21.000 habitantes, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018) e faz fronteira com diversas cidades, como Solânea, Belém e Guarabira, que possuem potencial para o ramo de consultoria, por conterem diversos micro e pequenos empreendimentos, que carece de serviços especializados na área de gestão empresarial, afim de identificar oportunidades de crescimento (SANTOS, 2018). No entanto, os membros abandonaram a Executive Consultoria Júnior, que, inevitavelmente, fechou suas portas. Afinal, “quem vai acreditar no trabalho de jovens que estão ainda no processo de aprendizagem na universidade?”, argumentavam os membros ao fecharem a empresa no ano de 2006.

## **1.2 Ressurgindo das cinzas**

Após dois anos com as atividades paradas por falta de membros, o então coordenador do curso de administração da UFPB Campus III se sensibilizou com a situação da Executive Consultoria Júnior e convidou alguns alunos para retomarem as atividades da empresa. Ele usou o argumento de que a história e contribuição da Executive Consultoria Júnior era evidente grande peso diante dos excelentes resultados que o curso estava obtendo naquele período e abandoná-la era uma injustiça no não aproveitamento de oportunidades. Com isso, o grupo de alunos juntamente com o coordenador, buscaram informações para reativação da Executive Consultoria Júnior. Nesse processo, para surpresa de todos, descobriu-se uma dívida no valor de dez mil reais (R\$ 10.000,00) referente a questões administrativas deixada por gestões anteriores.

Sem recursos financeiros, a equipe que estava se mobilizando para reativar a Executive Consultoria Júnior, teve a ideia de vender produtos como camisas, chaveiros, copos e adesivos para arrecadar dinheiro e, então, quitar o débito. Mas, não foi o suficiente. Era necessário vender algo que desse um retorno financeiro maior. Então, no ano de 2009, aconteceu na UFPB Campus III, o primeiro Encontro de Administradores, denominado EADM. Com grande participação da comunidade acadêmica e com o retorno financeiro acima do esperado, o evento foi um sucesso e se consolidou, tornando-se o grande produto da Executive Consultoria Júnior. Realizado uma vez ao ano, o evento só crescia e ganhava repercussão no cenário regional,

oferecendo à Executive Consultoria Júnior oportunidade de continuar ativa e desempenhando um excelente trabalho.

## **1.2 Um ano bastante agitado**

Janeiro de 2016, início de mais uma nova gestão da Executive Consultoria Júnior. As diretorias todas preenchidas e seus respectivos diretores montando planos de trabalho para o ano corrente. Tudo parecia estar sob controle. O grande questionamento e expectativa no momento era saber como a Executive Consultoria Júnior poderia crescer e impactar mais ainda a comunidade acadêmica com o VIII Encontro de Administradores - EADM. Afinal, para um evento consolidado na região e no ambiente acadêmico, é necessário atingir um público maior do que nas outras edições, para obter um valor financeiro satisfatório e com isso gerir as atividades da Executive Consultoria Júnior, ou seja, foco na melhoria contínua para garantir a sustentabilidade do evento. Além disso, a Executive Consultoria Júnior depende financeiramente do evento para executar as atividades departamentais na manutenção de seus serviços.

Deu-se início ao planejamento e atribuição de atividades de organização do VIII Encontro de Administradores- EADM para as sete áreas da empresa (Presidência, Assessoria da Qualidade, Departamento Financeiro, Departamento de Marketing, Departamento de Projetos, Departamento Comercial e Departamento de Gestão de Pessoas). O cenário para a realização do evento era otimista. A data já estava definida (20 a 22 de setembro de 2016), a presença de grandes nomes do empreendedorismo nacional havia sido confirmada e o entusiasmo tomou conta de todos, principalmente quando publicaram uma matéria sobre o EADM no site [administradores.com](http://administradores.com), um dos mais conceituados portais, com conteúdo voltado para a área da Administração- professores, alunos e praticantes- no Brasil.

O cenário era de tranquilidade. Até um fator fundamental para o sucesso do VIII Encontro de Administradores - EADM preocupar todos os envolvidos: a quantidade de pessoas para operacionalizar o evento era insuficiente, mesmo com toda a divulgação e imagem do evento já consolidada na UFPB campus III. Imediatamente, a Diretoria Executiva, formada pelos diretores da Executive Consultoria Júnior, solicitou que o departamento de Gestão de Pessoas, organizasse o Programa *Trainee*, para recrutar e selecionar novos colaboradores. A partir daí novos membros estavam envolvidos no evento- VIII EADM. Com isso, a empresa tinha em seu total vinte (20) membros, e conseguiu desde então se mobilizar mais com atividades diferentes para atrair ainda mais participantes ao evento.

No mês de abril do mesmo ano, a empresa foi convidada para participar de um evento na capital da Paraíba, João Pessoa, o Integração Sim Senhor- ISS. O objetivo do evento promovido pela PB Júnior (representantes do movimento de empresas juniores no Estado), é unir e compartilhar experiências entre os empresários juniores do estado. Como a Executive Consultoria Júnior é vinculada à federação, a diretoria sentiu o dever de enviar membros para participar. Alguns dos novos colaboradores participaram e retornaram à Executive Consultoria Júnior encantados ao conhecer verdadeiramente o Movimento de Empresas Juniores (MEJ), isso porque internamente não era assunto prioritário nas atividades da Executive Consultoria Júnior.

Na Paraíba em 2016 no total eram sete empresas juniores que estavam legítimas e integradas ao MEJ, perante a PB Júnior e a Brasil Júnior, que é a Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Diante disso, apresenta-se o quadro 01 a seguir as empresas juniores federadas no estado da Paraíba:

**Quadro 01: Empresas juniores federadas da Paraíba no ano de 2016**

<b>Empresas juniores</b>	<b>Sobre a empresa</b>	<b>Área de atuação</b>
Agrocon Consultoria	Formada e gerida por graduandos do curso de agroindústria da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), na cidade de Bananeiras-PB.	Produção, Indústria e Gestão empresarial.
Autec Consultoria	Formada e gerida por graduandos do curso de Automação Industrial, do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), na cidade de Cajazeiras-PB.	Automação industrial.
EJA Consultoria	Formada e gerida por graduandos do curso de administração da Universidade Federal da Paraíba UFPB, na cidade de João Pessoa-PB.	Gestão empresarial.
Executive Consultoria	Formada e gerida por graduandos do curso de administração da Universidade Federal da Paraíba UFPB, na cidade de Bananeiras-PB.	Gestão empresarial.
Planej Consultoria	Formada e gerida por graduandos do curso de engenharia civil e arquitetura da Universidade Federal da Paraíba -UFPB, na cidade de João Pessoa-PB.	Construção civil.
Prospect Consultoria	Formada e gerida por graduandos do curso de administração da Universidade Federal de Campina Grande, na cidade de Campina Grande-PB.	Gestão empresarial.
Unisigma Consultoria	Formada e gerida por graduandos do curso de administração, geoprocessamento e ciência da computação do Instituto Federal da Paraíba - IFPB, na cidade de João Pessoa-PB.	Gestão empresarial e Desenvolvimento de software.

Fonte: elaboração própria (2018)

Pode-se observar, por meio do quadro 01, que a maioria das empresas federadas na Paraíba no ano de 2016, atuam na mesma área da Executive Consultoria Júnior e se concentram na UFPB, com sede na capital paraibana, João Pessoa, que fica aproximadamente a 154 km da cidade de Bananeiras (Cidade em que a Executive Consultoria Júnior tem a sede). Vale ressaltar que a Agrocon consultoria e Planej consultoria, se federaram no decorrer do ano de 2016.

Logo, surgiu a oportunidade de participar de outro evento promovido pela Federação, o Orienta MEJ, esse agora no sentido de desenvolver as Empresas Juniores, para atingirem a meta de projetos e faturamentos, alcançando o “alto crescimento” (nome atribuído ao crescimento de participação no mercado das empresas juniores). Como os veteranos (líderes) estavam focados na organização do VIII Encontro de Administradores-EADM, os participantes que representaram a Executive Consultoria Júnior no Orienta MEJ, foram os recém contratados, que no final do evento estavam espantados ao ouvirem o palestrante falar de projetos, metas, faturamentos com o objetivo de alcançar o “alto crescimento”. Durante a palestra, questionavam-se, sobre o que o palestrante estava comentando, pois o conteúdo era totalmente desconhecido entre eles.

Curiosos, ao chegarem do Orienta MEJ, questionaram a Presidente da Executive Consultoria Júnior, sobre o que seria essa meta de “alto crescimento” e qual a razão de não ser discutida nas reuniões, uma vez que, conforme apresentado pelos palestrantes do Orienta MEJ, a Executive Consultoria Júnior estava nas últimas colocações do *ranking* das empresas juniores federadas do estado da Paraíba em relação ao número de serviços contratados no ano.

Então, foi explicitado pela diretoria da Executive Consultoria Júnior que para uma empresa júnior alcançar o “alto crescimento”, tinha que superar o número de projetos e o valor total de faturamento da gestão anterior. Explicou também, que o assunto não é debatido em pauta nas reuniões, porque o mercado da região do Brejo Paraibano não tem aceitabilidade para consumir serviços de consultoria, até porque os serviços são feitos por alunos, e, “quem vai querer contratar um aluno?”. Explicou e refletiu o membro descredenciado da Executive Consultoria Júnior. Adicionalmente, a Executive Consultoria Júnior ainda tem um evento enorme para organizar, o VIII Encontro de Administradores- EADM, por isso “não temos

tempo para se preocupar com estratégias para bater a meta que a federação da PB nos dá!”, argumentou a presidente da Executive Consultoria Júnior.

Desde este episódio, o clima da Executive Consultoria Júnior não ficou legal, os novos membros estavam inconformados pela explicação e buscaram entender mais sobre o MEJ e a estudar o mercado da região do Brejo Paraibano, caracterizado por prevalecer o número maior de micro e pequenas empresas. Com a visita dos diretores da federação na sede da Executive Consultoria Júnior na UFPB Campus III, alguns membros decidiram que, em vez de buscar patrocínios para o Evento de Administradores- EADM, o correto seria prospectar novos clientes, a fim de alcançar a meta de “alto crescimento”, até porque sentiram-se envergonhados em saber que a empresa não tinha a imagem de apresentar indicadores para seu alcance e ter o comprometimento com seus resultados perante a federação da Paraíba.

Então, foi a partir daí que começaram a surgir vários problemas, intensificados após a saída da maioria dos diretores, fazendo com que a presidente assumisse os cargos, conforme determina o estatuto da Executive Consultoria Júnior (cargo em vacância, o responsável pela empresa deve assumir). Por outro lado, a empresa tinha que participar, no mês de setembro, do Encontro de Líderes - EDL, evento realizado pela federação para os líderes das empresas júniores federadas da paraíba, sem ter basicamente líderes. Neste caso, os consultores que estavam envolvidos nos cargos operacionais foram participar de mais um evento da federação da Paraíba e lá tiveram um choque de realidade e se perguntavam “por que somos uma empresa do ramo de consultoria, que em vez de prestar serviços por meio de projetos, organizamos eventos? Isso está errado”.

### 1.3 O Dilema

Os consultores da Executive Consultoria Júnior insatisfeitos com a situação, solicitaram à diretoria uma reunião geral com todos os membros. No dia marcado, apresentaram sua indignação com os resultados negativos que o evento EADM estava apresentando nas últimas duas edições e que era o momento de propor mudanças na Executive Consultoria Júnior. A proposta dos consultores era cancelar o que estava para acontecer no final do mês e envolver todos os esforços em atingir a meta de “alto crescimento” da federação da Paraíba, para ganhar o respeito e prestígio de outras empresas juniores.

Logo, a diretoria executiva não concordou com a proposta dos consultores, argumentando que estava quase tudo pronto para acontecer o evento e que pelas dificuldades que já tinham enfrentado desde o início do ano, não seria justo cancelar, inclusive porque corria um grande risco de prejudicar a imagem da Executive Consultoria Júnior. Sendo assim, não aceitaram a proposta dos consultores e a reunião resultou em mais um problema, agora com conflitos internos entre os membros, especificamente consultores *versos* diretores. Contudo, ficou acordado que realizariam as duas ações simultaneamente e, no final da gestão, seria feita uma análise e comparação dos resultados, a fim de auxiliar na tomada de decisão.

### Quadro 02- Análise SWOT da Executive Consultoria Júnior no final do ano de 2016.

	Vantagens (+)	Desvantagens (-)
Ambiente Interno	<b>Forças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização da empresa.</li> <li>- Apoio da administração do campus e dos docentes.</li> </ul>	<b>Fraquezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflitos sobre o foco de atuação.</li> <li>- Evasão de membros</li> </ul>
Ambiente Externo	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Região com alta quantidade empresas.</li> <li>- Tendência no mercado em especialização dos serviços.</li> </ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desinteresse dos alunos em participar da empresa.</li> <li>- Nova Concorrência.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2019)

Em uma análise ambiental representada no quadro 02, desenvolvido por meio dos relatos dos entrevistados, pode-se observar os principais fatores ambientais (interno e externo) que devem ser levados em consideração para orientar as decisões estratégicas da empresa. No ambiente interno, a empresa tem como vantagens (Forças), o posicionamento geográfico, pois se localiza próxima a cidades com potencial econômico crescente, assim como tem o suporte da universidade para desenvolverem suas atividades, já em relação as desvantagens (Fraquezas), a Executive Consultoria Jr. passa por um momento de indecisão sobre qual campo de atuação é mais produtivo, problema este que contribui para a saída de membros e resulta na redução da produtividade. No ambiente externo, destaca-se o número significativo de empresas, que fazem parte do público-alvo da empresa e ocasionalmente a necessidade dessas empresas buscarem especialização em seus serviços (Oportunidade), porém algo que pode atrapalhar o crescimento é a quantidade insuficiente de fornecedores, que no caso da Executive Consultoria Jr. são os alunos, assim como o estabelecimento de novos concorrentes na região (Ameaças).

Diante disso, no mês de dezembro de 2016, os consultores apresentaram os resultados da prospecção de clientes pela Executive Consultoria Júnior. A empresa tinha alcançado o resultado do “alto crescimento”, sendo a primeira empresa júnior da Paraíba no ano de 2016 a alcançar a meta estipulada pela Federação Paraibana de Empresas Juniores (PB Júnior). Neste ano foi conquistado o prêmio na categoria “aprendizado por projetos” no evento Prêmio PB, com a apresentação do relato sobre o processo e desafios vivenciados pelos consultores a fim de atingir o alto crescimento. Do outro lado, os líderes (Diretores) estavam satisfeitos em ter realizado mais uma edição do evento (Encontro de Administradores -EADM), e permaneciam contentes mesmo a Executive Consultoria Júnior ter desembolsado dinheiro do caixa para cobrir os prejuízos do evento, uma vez que o mesmo é importante para a comunidade acadêmica da UFPB Campus III e já tem sua imagem consolidada.

Com a saída dos atuais diretores, os consultores assumiram os cargos para a gestão 2017 e tinham pleno conhecimento do grande dilema a ser resolvido. Estava nas mãos da gestão próxima gestão decidir sobre vivenciar uma nova estratégia de prestação de consultorias às empresas da região do Brejo Paraibano ou continuar com a organização do Encontro de Administradores- EADM, sabendo da sua importância do mesmo para o curso de administração da UFPB Campus III. A única certeza dos membros é que pela experiência vivenciada durante o ano, teriam que escolher um dos caminhos e independente da escolha, mudanças deveriam acontecer. Então qual caminho que a Executive Consultoria Júnior deve seguir?

**Dilema:** Permanecer com a organização do Encontro de Administradores EADM- evento mais importante do curso de administração da UFPB Campus III **ou** Direcionar os esforços na prestação de consultoria para as empresas da região do Brejo Paraibano?

Depois de oito edições gerindo o evento mais importante do curso de administração do Campus III os membros da Executive Consultoria Júnior precisam tomar uma decisão. A análise do caso para ensino deve considerar as possibilidades de escolha:

1. Permanecer com a organização do Encontro de Administradores- EADM - evento mais importante do curso de administração da UFPB Campus III.
2. Direcionar os esforços na prestação de consultoria para as empresas da região do Brejo Paraibano.

## Referências

SANTOS, C. M. D. **Diagnóstico das principais demandas de serviços dos condomínios residenciais fechados da cidade de Bananeiras**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, Bananeiras- 2018.

## 2. NOTAS DE ENSINO

### 2.1 Objetivo de aprendizagem

O caso para ensino tem como objetivos de aprendizagem debater as questões ligadas à administração estratégica por meio da análise do planejamento estratégico. Com base nestes questionamentos os estudantes são levados a decidir qual a escolha estratégica a Executive Consultoria Júnior deve direcionar seus esforços e por isso pode contribuir para o desenvolvimento de troca de conhecimentos, experiências e competências.

O conhecimento pode ser desenvolvido a partir do embasamento teórico necessário para o debate sobre o presente caso: o processo de administração estratégica incluindo a análise *SWOT*, a missão, visão, valores e objetivos estratégicos, formulação e implementação estratégica, além das forças competitivas de Porter e as implicações relacionadas. As experiências são desenvolvidas considerando a interação dos estudantes entre si, assim como com o professor para a resolução o caso. Por último, as competências envolvem a capacidade de análise de cenários, capacidade de compreensão dos elementos apresentados no caso, capacidade de relacionar a teoria com o caso e a capacidade de decisão para indicar qual caminho a ser percorrido pela Executive Consultoria Júnior ao final da aplicação desta estratégia de ensino.

**Dilema:** Permanecer com a organização do Encontro de Administradores EADM- evento mais importante do curso de administração da UFPB Campus III **ou** Direcionar os esforços na prestação de consultoria para as empresas da região do Brejo Paraibano?

### 2.2 Público-alvo

O caso para ensino se destina a estudantes da graduação em administração, com o foco na disciplina de Administração Estratégica. Pode ser aplicado também no final do curso para debater questões de tomada de decisão. O caso explora a partir do dilema apresentado a capacidade do estudante de articular os conhecimentos teóricos à prática, contribuindo para redução deste *gap*. Ao debater as questões indicadas no caso, o estudante articula o arcabouço teórico com a realidade apresentada de forma simples e próxima de seu contexto assim o processo de aprendizagem ocorre naturalmente induzido pela capacidade do estudante em se colocar no debate, uma vez que o dilema ocorre no ambiente que ele faz parte.

### 2.3 Fontes e Métodos de coleta

O caso apresentado relata uma situação real vivida pelos membros da Executive Consultoria Júnior que faz parte do Movimento de Empresa Júnior no estado da Paraíba. Os sujeitos da pesquisa foram a consultora de Gestão de Pessoas (2016) e o diretor de Gestão de Projetos (2017). A coleta dos dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de registrar em ordem cronológica os fatos ocorridos. As entrevistas ocorreram no primeiro trimestre de 2018. Os dados secundários, foram obtidos por meio de análise documental: atas, relatórios, projetos, assim como documentos escritos que pudessem contribuir a compor o relato da história.

O acesso aos documentos e aos sujeitos da pesquisa foi facilitado pela gestão da Executive Consultoria Júnior, que indicou nomes, datas e caminhos para as informações necessárias.

### 2.4 Disciplinas sugeridas para uso do caso

A disciplina mais adequada para aplicação do caso é a de Administração Estratégica em nível de graduação. Contudo, diante do fato de que o caso envolve um processo de tomada de decisão, assim como diversas questões conflituosas entre os membros e a liderança da Executive, considera-se que o caso tem potencial para ser aplicado numa disciplina de Processo decisório e Resolução de Conflitos. Em nível de pós-graduação, abordar a Estratégia como Prática

## 2.5 Plano de aula

Neste plano, sugerimos questões que incentivam o debate entre professor e estudante e subsidiam a participação na aplicação da estratégia de ensino.

### **Introdução (perguntas que incentivam a participação do estudante)**

- Qual a opinião de vocês acerca da forma como a Executive está realizando suas atividades?
- Qual foi a necessidade de implantação desta empresa?
- Alguém aqui atua numa Empresa Junior de Administração? Já passou por algo parecido?
- E eventos? Alguém já organizou um evento? Como foi a experiência? Qual a proporção do evento para a região em que ocorreu?
- Conte-me qual o dilema do caso de ensino;

### **Forças competitivas de Porter**

- Com base no que foi apresentado pelo caso de ensino quais as cinco forças competitivas envolvidas no setor em que a Executive Consultoria Júnior atua? Como podemos identificá-las?

### **Escolha estratégica**

- Como os elementos apresentados até agora são capazes de auxiliar na escolha estratégica?
- Qual a missão, visão, valores e objetivos podemos sugerir para cada caminho a ser escolhido pelos membros da Executive Consultoria Júnior?
- Qual escolha estratégica mais indicada?

### **Implementação estratégica**

- Diante da estratégia escolhida quais mecanismos de controle podem ser adotados?

### **Decisão**

A análise do caso para ensino deve considerar as possibilidades de escolha:

1. Permanecer com a organização do Encontro de Administradores- EADM - evento mais importante do curso de administração da UFPB Campus III.
2. Direcionar os esforços na prestação de consultoria para as empresas da região do Brejo Paraibano.

Para desenvolver os questionamentos com a turma, o professor pode começar com os tópicos apresentados neste plano de aula. Adicionalmente, para auxiliar o processo de aprendizagem e o debate em torno do dilema é fundamental que o arcabouço teórico já esteja consolidado com a turma e que o caso seja disponibilizado antes para leitura prévia dos estudantes.

Os questionamentos indicados no plano de aula suscitam no estudante reflexões sobre o processo da administração estratégica por meio das suas etapas e elementos. Assim, a partir das informações constantes no caso, cada questão deve, ao final, promover no estudante, a possibilidade de resolvê-las, e, diante dos seus argumentos, aprender por meio das experiências vivenciadas com a turma e com o professor. Portanto, sugerimos que a cada etapa da aula, o estudante seja levado a fazer a relação com a teoria que foi indicada e os dados do caso, objetivo da estratégia caso para ensino. A seguir, indicamos para cada questionamento, como o professor pode auxiliar o estudante na sua resolução. Dividimos o caso em 5 blocos para facilitar a operacionalização da aula:

No primeiro bloco de questionamento, Introdução: o professor pode fazer das perguntas indicadas neste tópico com o objetivo de incentivar o debater e a troca de experiências.

No segundo bloco de questionamentos, análise *SWOT*: sugerimos que o professor explore a maior quantidade de respostas, envolvendo os estudantes nos fatos que foram relatados no caso. Sugerimos usar o quadro para separar a análise interna da externa para que o estudante seja levado a acompanhar o raciocínio da aula, com base na articulação entre os dados do caso e a teoria.

No terceiro bloco de questionamentos, as forças competitivas de Porter: Este questionamento tem como objetivo relacionar o conjunto de fatores que influenciam a empresa



a se posicionar estrategicamente. Então, é necessário indicar os novos entrantes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e compradores (professores e clientes) e a rivalidade ocorrida no ambiente.

No quarto bloco de questionamentos, escolha estratégica: o professor deve levar os estudantes a elaborarem a missão, visão, valores e objetivos estratégicos da Executive, devendo estes elementos estar alinhados com a análise ambiental feita anteriormente nos questionamentos anteriores. Assim, o professor deve articular os resultados dos questionamentos anteriores com este, para indicar ao estudante que são etapas de um processo que culmina no próximo bloco (implementação). Neste momento, o debate alcançou o ponto mais importante na escolha da estratégia. Sugerimos que para cada decisão do dilema apresentado seja apresentada uma escolha estratégica como forma de fomentar o debate e embasar a aproximação da prática com a teoria. Assim, se o grupo escolher a decisão 1 apresentada no dilema, sugerimos a estratégia de diferenciação se for a decisão 2 apresentada no dilema, a de liderança em custo.

No quinto bloco de questionamentos, implementação e controle: sugerimos que sejam apontados os mecanismos de controle que poderão ser utilizados para acompanhar o processo de implementação estratégica, dentre eles: os controles e estrutura organizacional, a liderança estratégica, a liderança empreendedora e a governança corporativa.

A decisão: Este é o ponto principal do debate e deve ser questionado depois de todos os elementos apresentados. É comum que o grupo tenha escolhido um caminho e após o debate queira mudar. O professor deve deixar claro que o principal objetivo do caso é debater os elementos apresentados e aprender. Sugerimos que a melhor decisão é de número 2, ou seja, direcionar os esforços na prestação de consultoria para as empresas da região do Brejo Paraibano, uma vez que é o principal objetivo de uma empresa de consultorias e a equipe da Executive Consultoria Júnior está preparada e a região em que atua apresenta demanda para tal.

## **2.6 Tópicos pedagógicos**

Para aplicação deste caso para ensino sugere-se que o ambiente seja adequadamente preparado:

- 1- Os estudantes precisam compreender o objetivo do caso para o ensino, bem como seu envolvimento na resolução das questões e nos debates em grupos menores e com a turma toda (grande grupo).
- 2- Os recursos necessários são o quadro com pincel, mesas e cadeiras organizadas de modo que possibilitem o debate e a interação entre a turma e o professor. O tempo é um fator fundamental, pois diante das experiências já vivenciadas 60 minutos não são adequados para o debate. Assim, sugerimos no mínimo 120 minutos.
- 3- Planejamento da aula: primeiramente, deve-se destinar um tempo para leitura prévia do caso extra sala de aula (aproximadamente uma hora); em sala de aula, a nossa sugestão é que os estudantes sejam separados por grupos (3 a 4 alunos a depender do tamanho da turma) e resolvam as questões na primeira aula. Assim, vão discutir no pequeno grupo o dilema apresentado pela Executive Consultoria Júnior e apresentar suas ideias em torno de escolher uma única resposta para o dilema em grupo. Desse modo, na outra aula, o professor inicia o debate no grande grupo (turma toda) para que os pequenos grupos possam apresentar suas decisões e por meio da interação, trocarem experiências, conhecimentos e desenvolverem competências voltadas à implantação da administração estratégica e da tomada de decisão.
- 4- Em boa parte das experiências que tivemos com a aplicação do caso para ensino, os estudantes interagem e se envolvem de forma positiva com a resolução do dilema, mas é importante que o professor evidencie o seu papel nesta aula e os objetivos com o caso para que sua execução seja conforme o planejado.

- 5- Os critérios de avaliação do caso podem envolver a entrega da atividade individualmente, a interação com o grupo menor, a apresentação das questões do grupo com o grupo maior e os argumentos apresentados relacionando o caso ao arcabouço teórico da disciplina.
- 6- Se a turma for pouco conhecida pelo professor, sugerimos identificar os estudantes com seus nomes em etiquetas, placas ou fichas para que na interação ele possa fazer seus apontamentos sem interromper a discussão.

## 2.7 Questões para discussão

Dentre as questões que podem ser trabalhadas com os alunos, sugerem-se:

- a) Identifique quais das cinco forças competitivas estão envolvidas no setor em que a Executive Consultoria Júnior atua.
- b) Indique um dos caminhos a serem escolhidos pelos membros da Executive Consultoria Júnior e formule: missão, visão, valores e objetivos estratégicos.
- c) Indique qual a estratégia os membros da Executive Consultoria Júnior, devem seguir?
- d) Quais métodos de controle podem ser adotados após escolher a estratégia?
- e) Qual a decisão que os membros da Executive Consultoria Júnior devem escolher? Justifique.

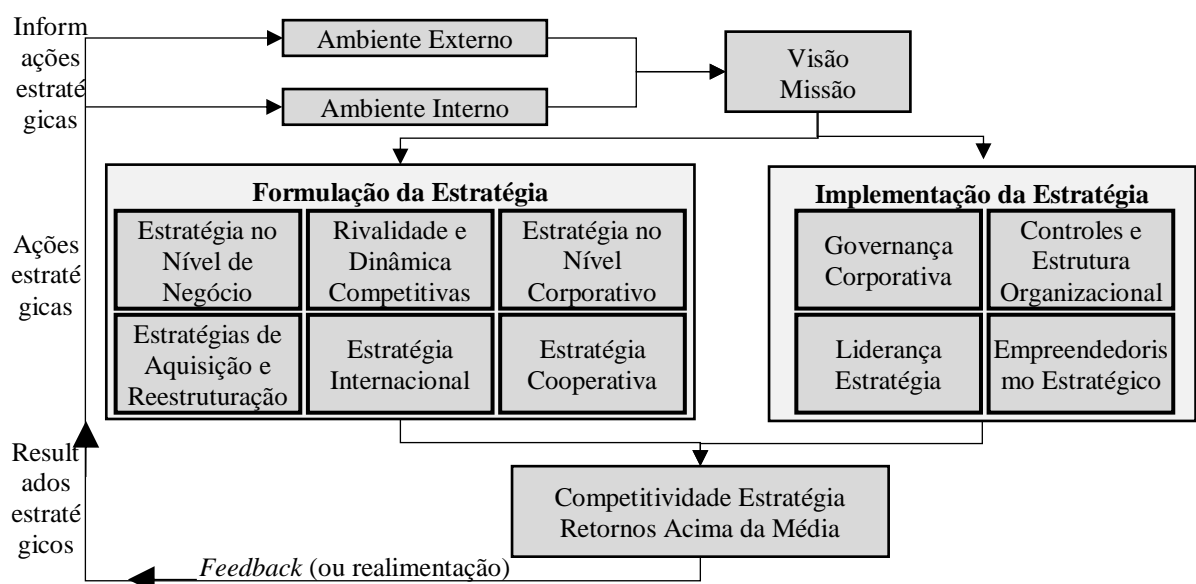
## 2.8 Revisão da Literatura Relacionada à Resolução das Questões

Para embasar as questões na discussão deste caso para ensino e para a reflexão sobre os conflitos inerentes a Executive Consultoria Júnior, deve ser considerada a literatura sobre administração estratégica, uma vez que vai embasar a tomada da decisão diante do cenário apresentado.

### 2.8.1 Administração Estratégica

Administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas (ANSOFF; McDONNELL, 1993). Dentro da administração estratégica, encontra-se o processo estratégico definido como o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2011). Esse processo envolve as seguintes etapas ilustradas na Figura 01.

**Figura 01: O Processo de Administração Estratégica**



Fonte: adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 5)

Inicialmente, são obtidas as informações estratégicas, por meio da análise dos ambientes externo e interno para determinar os recursos, capacitações e competências essenciais da empresa. Com base nessas informações, a organização desenvolve suas diretrizes organizacionais, ou seja, sua missão e visão, formulando, então, sua estratégia. Para implantar essa estratégia, a organização executa ações com objetivo de obter vantagem competitiva e recursos acima da média, os quais constituem os resultados estratégicos esperados. Como esse processo é dinâmico e submetido a diversas mudanças, esses resultados são absorvidos como novas informações estratégicas.

A análise dos ambientes externo e interno pode ser feita por meio da análise SWOT, acrônimo das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que significam respectivamente forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e consiste em uma ferramenta estrutural da administração, cuja principal finalidade é avaliar os ambientes internos e externo, formulando estratégias. A análise do ambiente externo pretende examinar as oportunidades e ameaças, enquanto a análise do ambiente interno tem como objetivo explorar as potencialidades da organização (pontos fortes e fracos) para que se obtenha vantagem competitiva.

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), o ambiente externo de uma empresa se divide em três áreas principais:

1. **Ambiente geral:** é composto por dimensões na sociedade geral que influenciam a indústria (setor) e as empresas que o compõem. Essas dimensões podem ser agrupadas em seis segmentos ambientais: demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural, tecnológico e global.
2. **Indústria (setor):** consiste num conjunto de fatores que influencia diretamente uma empresa e as suas medidas e reações competitivas. Pode ser analisado por meio das cinco corças de Porter (1989), a saber:
  - I) Ameaça de novos entrantes: é preciso identificar a probabilidade de novas empresas atuarem no setor, pois estas podem ameaçar a participação de mercado das já existentes.
  - II) Poder de negociação dos fornecedores: é entendido como os meios que os fornecedores têm de exercer poder sobre as empresas que competem em um setor.
  - III) Poder de negociação dos compradores: diz respeito à participação do consumidor no setor de modo que impacta na taxa de retorno sobre o capital.
  - IV) Ameaça de produtos substitutos: produtos que possuem características diferentes, mas que exercem a mesma função, sendo uma possibilidade de substituição para o consumo.
  - V) A intensidade da rivalidade entre concorrentes. Como as empresas de um setor são dependentes umas das outras, as ações individuais em geral provocam reações competitivas. Essa rivalidade aumenta na medida em que é desafiada mediante ações de um concorrente ou quando uma organização reconhece uma oportunidade de melhorar a sua posição no mercado.
3. **Dos concorrentes:** entender o ambiente da concorrência da empresa complementa os *insights* fornecidos estudando os ambientes geral e da indústria. Direciona-se à previsão da dinâmica das ações, reações e intenções dos concorrentes.

O ambiente interno se refere à análise interna da organização, ou seja, aos pontos fortes e fracos. Para tanto, analisa-se o portfólio de recursos da empresa o que pode ser feito por meio do modelo VRIO proposto por Barney (2002). O referido autor assume que para serem fontes de vantagem competitiva sustentada, os recursos devem ser: valiosos, raros, difíceis de imitar e serem explorados em sua totalidade pela organização.

O Quadro 2 mostra as implicações competitivas e as consequências no desempenho oriundas das combinações dos quatro critérios de sustentabilidade. A análise sugerida pelo

quadro ajuda os gerentes a determinar o valor estratégico das capacitações de uma empresa, o qual não deve enfatizar capacitações que se encaixam nos critérios descritos na primeira linha do quadro, já que implicaria em desempenho abaixo da média. Contudo, as capacitações que proporcionam igualdade competitiva e vantagem competitiva temporária ou sustentável devem ser apoiadas.

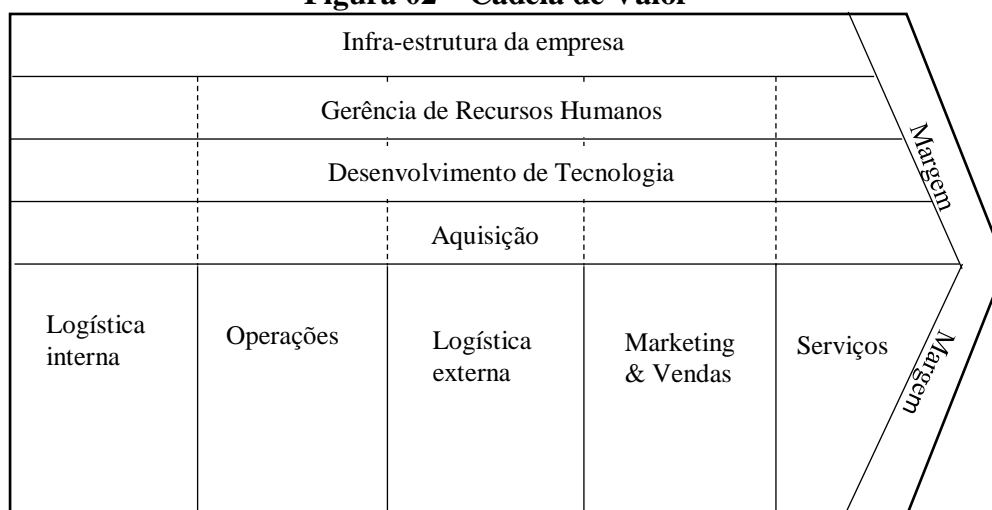
**Quadro 03: Resultados das Combinações dos Critérios de Vantagem Competitiva Sustentável**

Recursos ou Capacidades				Implicações competitivas	Performance econômica
Valioso?	Raro?	Imitabilidade	Organização		
Não	Não	Não	Não	Desvantagem	Abaixo da média
Sim	Não	Não	Sim/Não	Paridade	Equivalente a média
Sim	Sim	Não	Sim/Não	Temporária	Equivalente e superior à média
Sim	Sim	Sim	Sim	Sustentável	Acima da média

Fonte: adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 82)

Outra forma de analisar o ambiente interno é por meio da análise da cadeia de valor (Figura 02) da empresa, pois permite que a mesma compreenda as partes de suas operações que criam ou não valor (PORTER, 1989).

**Figura 02 – Cadeia de Valor**



Fonte: Porter (1989, p.34)

As atividades de valor são divididas em dois tipos gerais: (1) atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço); (2) atividades de apoio (infraestrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição). As linhas tracejadas refletem o fato de que a gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição podem ser associados a atividades primárias além de apoiarem a cadeia inteira.

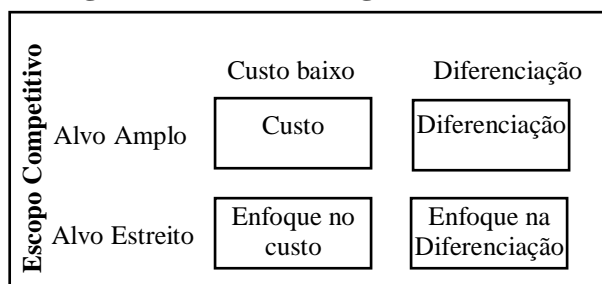
Com base nessas informações acerca do ambiente interno e externo, a empresa estabelece a diretriz organizacional, ou seja, desenvolve sua missão e visão, além dos valores para, então, iniciar o processo de formulação estratégica. A **missão** “especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender” (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2011, p. 18), enquanto que a **visão** “é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”(HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2011, p. 17).

Determinadas as diretrizes organizacionais, a próxima etapa do processo de administração estratégica, dentro do escopo das ações estratégicas, é a formulação de estratégias. O processo formulação estratégica envolve a escolha da estratégia competitiva com

vistas a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra forças que determinam a concorrência na indústria. Essa escolha é baseada na atratividade (em termos de rentabilidade) e na posição competitiva na indústria na qual a empresa compete (PORTER, 1989).

A base fundamental do desempenho acima da média é a vantagem competitiva sustentável que, em geral, pode ser de baixo custo ou de diferenciação. Essas vantagens, por sua vez, se originam na estrutura industrial. Elas resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as 5 forças melhor que os rivais. Esses dois tipos básicos de vantagem competitiva (custo e diferenciação) combinados com o escopo de atividades levam a três estratégias genéricas: Liderança no custo, Diferenciação e Enfoque. Para serem alcançadas, cada uma dessas estratégias combinam uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico, conforme ilustra a Figura 3.

**Figura 3: Três Estratégias Genéricas**



Fonte: Porter (1989, p. 10)

É importante esclarecer que quando uma empresa possui múltiplos negócios, ela é considerada diversificada e, portanto, possui dois níveis de estratégia (PORTER, 1989):

- Estratégia corporativa: refere-se a duas questões diferentes: de que negócios o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de unidades de negócio.
- Estratégia das unidades de negócio (ou competitiva): diz respeito à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos do negócio em que o grupo compete. Foram explicadas anteriormente (custo, diferenciação e enfoque).

Assim, uma empresa que concorre apenas em uma área de mercado com um único produto, em uma única região geográfica não precisa de uma estratégia no nível corporativo para lidar com a diversidade de produtos, nem uma estratégia internacional para lidar com a diversidade geográfica. Por outro lado, uma empresa diversificada irá utilizar uma das estratégias no nível corporativo (de aquisição e reestruturação, internacionais e de cooperação) e selecionar uma estratégia diferente no nível de negócios para cada área de mercado de produtos na qual a empresa compete (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Assim, a estratégia de nível corporativo tem como forma básica a diversificação de produtos, na medida em que se entende que essa é uma estratégia que aumenta o valor da empresa, melhorando o seu desempenho geral.

Com relação às estratégias de aquisição e reestruturação, geralmente elas são combinadas com uma estratégia de com diversificação e, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), são bastante exploradas pelo mundo todo. As aquisições correspondem a estratégias nas quais uma empresa compra o controle de outra com a intenção de torná-la uma subsidiária do seu portfólio. Entretanto, esse tipo de estratégia não produz retornos acima da média de forma consistente, mesmo que algumas aquisições sejam responsáveis por aumentar a competitividade estratégica.

Nesse caso, a reestruturação, que, em geral, é usada para melhorar o desempenho de uma empresa ao solucionar os problemas criados por uma administração ineficaz. As três estratégias de reestruturação mais utilizadas são *downsizing*, *downscoping* e compras alavancadas. A reestruturação por meio do *downsizing* envolve a redução do número de funcionários e níveis hierárquicos da empresa. Embora ela possa levar a reduções de custos em

curto prazo, elas podem ser realizadas em detrimento do sucesso em longo prazo devido à perda de recursos humanos valiosos (e conhecimento) e da reputação corporativa como um todo. O objetivo da reestruturação por meio de *downsourcing* é a redução do nível de diversificação da empresa. Geralmente, a empresa aliena negócios não relacionados para alcançar esse objetivo. Por meio de uma compra alavancada (LBO), uma empresa é comprada para que possa se tornar uma empresa de capital fechado. As LBOs são geralmente financiadas em grande parte por meio de dívida.

As estratégias de cooperação, por sua vez, ocorrem por meio do trabalho conjunto de empresas que visam a atingir um objetivo comum, formando uma aliança estratégica, que pode ser uma *joint-venture*, com diferentes participações acionárias e sem participação acionária. As alianças estratégicas são consideradas importantes para criação de valor, na medida em que permitem reduzir a concorrência, aumentar as capacidades competitivas, obter acesso aos recursos, aproveitar as oportunidades e construir uma flexibilidade estratégica. Mas, para tanto, é preciso selecionar cuidadosamente os parceiros, adquirindo mutuamente confiança.

Há ainda estratégias de cooperação nos níveis de negócios e corporativo, bem como em rede. Em nível de negócios, as estratégias de cooperação são usadas para ajudar a empresa a melhorar seu desempenho em mercados de produtos distintos. Em nível corporativo, serve para ajudar a empresa a diversificar os produtos oferecidos ou os mercados atendidos, ou mesmo ambos. Em nível de rede, as estratégias de cooperação permitem que várias empresas façam diversas parcerias para atingir objetivos compartilhados (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2011).

Como ações estratégicas de implementação, Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), descrevem quatro:

- **Controles e Estrutura Organizacional:** a estrutura organizacional especifica as relações hierárquicas da empresa, os procedimentos, controles e processos de tomada de decisão e de autoridade. Influenciando o processo administrativo, a estrutura detalha, essencialmente, o trabalho a ser feito e o modo como ele deve ser executado. Os controles organizacionais orientam o uso da estratégia, apontam como fazer a comparação entre os resultados reais e os esperados e sugerem ações a serem efetuadas para melhorar o desempenho quando este cai abaixo das expectativas. Quando feita a correspondência adequada com a estratégia para a qual foram planejados, a estrutura e os controles podem ser uma vantagem competitiva.
- **Liderança Estratégica:** liderança estratégica eficaz é um pré-requisito para o uso bem-sucedido do processo de gestão estratégica. Ela envolve a habilidade de antever eventos, prever possibilidades, manter a flexibilidade e permitir que outros criem mudanças estratégicas. Gerentes de alto nível representam uma fonte importante no desenvolvimento e na exploração das vantagens competitivas. Além disso, quando estes gerentes e seu trabalho são valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, os próprios líderes estratégicos poderão ser uma fonte de vantagem competitiva
- **Empreendedorismo Estratégico:** consiste em tomar ações empreendedoras utilizando uma perspectiva estratégica. As empresas que se dedicam ao empreendedorismo estratégico se veem envolvidas simultaneamente com comportamentos de busca por oportunidades e por vantagens. O objetivo de fazer isso é encontrar continuamente novas oportunidades e desenvolver inovações para tirar vantagem delas.
- **Governança Corporativa:** consiste numa relação entre as partes interessadas, utilizada para definir a direção de uma empresa e controlar o seu desempenho. A forma como as empresas monitoram e controlam as decisões e ações de seus gerentes de alto nível afeta a implementação das estratégias. Uma governança eficaz, que alinhe as decisões da alta gerência aos interesses dos acionistas, pode ajudar a produzir uma vantagem competitiva. Há três estratégias internas de governança na empresa moderna:

concentração de propriedade, o conselho de administração e a remuneração de executivos. O mercado para controle corporativo é a única estratégia externa de governança que influencia as decisões dos gerentes e os resultados advindos delas. Sugerimos após este debate teórico, as obras indicadas no tópico a seguir.

## **2.9 Relato de experiência em sala de aula**

Inicialmente o caso para ensino foi disponibilizado para leitura prévia. No dia da aplicação, iniciou-se com a explicação da metodologia para condução do caso. A disciplina de aplicação do caso, foi a de processo decisório com 14 alunos que estavam presentes no dia. Logo foram divididos quatro grupos, dois grupos com 04 integrantes cada e os outros dois com 03 integrantes cada. O tempo estipulado para os grupos responderem as questões foi de uma hora, no entanto não foi suficiente, sendo necessário disponibilizar mais trinta minutos.

Após os grupos registrarem suas anotações, a sala foi organizada em círculo, com o intuito de facilitar e criar um ambiente de debate. Todos os grupos conseguiram responder as questões, no entanto foi necessário o articulador sanar algumas dúvidas em relação a teoria. Depois, foi estimado 30 minutos para o debate em turma, em que cada grupo apresentou suas anotações em relação as questões que iam sendo anunciadas por ordem pelo articulador.

No início do debate os alunos estavam retraídos, sendo necessário o articulador provocar com perguntas específicas aos grupos, como “o grupo 01 concorda com a decisão do grupo 04? Em que ponto o grupo discorda?”, após essas interlocuções o debate começou a fluir, até pelo fato das decisões divergirem entre os grupos.

Portanto, avalia-se que a aplicação do caso, ocorreu de forma satisfatória. Em relação a experiência, quando o tempo máximo para trabalhar com o caso seja no máximo 120 horas, recomenda-se que o caso para ensino seja enviado junto com as questões e que os alunos resolvam individualmente antes do horário da aula, pois assim durante a aula tem espaço suficiente para o debate.

## **2.10 Sugestões de bibliografia**

ANSOFF, I. H.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. ed. São Paulo, Editora Atlas. 1993.

BARNEY, J. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, 2. ed., NJ: Prentice Hall, 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

PORTER, M. Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa. In: MONTGOMERY, C. A; PORTER, M. E. (Org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.